



GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS
ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA,
DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN**

**MARKETING STRATEGIES FOR FOOD INDUSTRIES:
PROBLEMS OF CANTABRIAN MILK, DISTRIBUTION AND
COMMUNICATION**

AUTOR: CHRISTIAN BOTÍN ORDOÑO

DIRECTOR: JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ POLANCO

30 DE JUNIO DE 2020

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS:
PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

ÍNDICE:

1. Resumen.....	06
2. Summary.....	07
3. Introducción.....	08
3.1. Historia de la leche.....	08
3.2. Historia en Cantabria de la ganadería y leche.....	09
3.3. La leche como producto, enfoque técnico y de marketing.....	11
3.4. Importancia de la ganadería vacuna en Cantabria.....	12
4. Desarrollo.....	15
4.1. Presentación del marketing.....	15
4.1.1. Marketing Mix.....	15
4.1.2. Industria alimentaria ¿Qué busca el marketing?	16
4.1.3. ¿Qué son las técnicas de marketing?	18
4.1.4. Plan de comunicación.....	18
4.1.5. Estrategia a seguir: Liderazgo en costes vs diferenciación.....	22
4.1.6. Análisis de la cadena de valor.....	23
4.2. Comunicación para los problemas.....	26
4.2.1. Comunicación empresarial.....	26
4.2.2. Proceso de comunicación.....	26
4.2.3. Mensaje a transmitir:	27
4.2.4. Técnicas de comunicación ¿Cuáles escoger?	28
4.3. Identificación y solución de los problemas.....	30
4.3.1. Problemas en la distribución.....	30
4.3.2. Problemas en la comunicación.....	31
4.3.3. Soluciones propuestas en el canal de distribución.....	31
4.3.4. Soluciones propuestas en la comunicación.....	33
4.3.4.1. Comportamiento del distribuidor.....	33
4.3.4.2. Comportamiento del consumidor.....	33

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS:
PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

4.3.4.3. ¿Qué tipo de cliente buscamos?34

4.3.4.4. Publicidad, objetivos.....36

4.3.4.5. Estrategias de marketing escogidas.....36

5. Conclusiones.....39

6. Bibliografía.....40

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Número de vacas lecheras por provincia.....	12
Gráfico 2: Importancia del sector primario en el PIB nacional vs cántabro.....	14
Gráfico 3: Tasa de natalidad en España en los últimos 10 años.....	19
Gráfico 4: Esperanza de vida en España en los últimos años.....	19
Grafico 5: Proceso comunicativo de la leche cántabra.....	26
Grafico 6: Distribución de ventas de leche 2018 por tipo de superficie.....	29
Grafico 7: Costes y precios de la leche durante la cadena de valor.....	30
Grafico 8: Riqueza autonómica.....	35
Grafico 9: Efecto de la localización de un producto en su visibilidad.....	37

ÍNDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1: Tira cómica.....	14
Imagen 2: Estructura de la producción de leche en campo.....	24
Imagen 3: Circuito de la leche líquida en el proceso de fabricación.....	25
Imagen 4: Circuito de distribución a consumidor final.....	25
Imagen 5: Elaboración propia de distribución vertical del producto.....	38

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Provincias de España y proporción vacuna en base a población.....	13
Tabla 2: Vacas por raza en Cantabria.....	13
Tabla 3: Tamaño medio de los hogares en España 2019.....	20
Tabla 4: DAFO.....	21
Tabla 5: Técnicas de comunicación por tipo mercado, producto y estrategia...	28
Tabla 6: Proposición de nuevo precio de la leche.....	32

1. RESUMEN:

En este trabajo de fin de grado trataremos de impulsar a la leche cántabra hacia ser la referente en el mercado mediante unas estrategias de marketing que inciten a las centrales lecheras y al potencial consumidor a comprar nuestro producto

Para empezar presentaremos nuestro producto como tal, la leche. Que es, su historia y su historia en Cantabria, la región de cuya procedencia es nuestra leche. Observaremos también el producto desde un enfoque técnico (sus atributos) y de marketing (el posicionamiento que tendrá en la mente del consumidor). También hablaremos de la importancia de la leche para nuestra comunidad autónoma y de por qué nuestra leche es mejor que cualquier otra.

A continuación introduciremos el concepto de marketing y haremos un análisis de la situación actual del entorno general y DAFO para conocer la situación en la que estamos

Y ya una vez metidos de lleno en el objetivo buscado (determinar las estrategias a usar) identificaremos los problemas en esta industria, primero de cara a la distribución y después de cara a la comunicación y trataremos de buscarles solución para aumentar la renta de los productores

Para finalizar se redactarán las conclusiones del trabajo y la bibliografía utilizada para la obtención de información.

2. SUMMARY:

In this final year project, we will try to promote Cantabrian milk towards being the benchmark in the market through marketing strategies that encourage dairy plants and the potential consumer to buy our product.

To get started we will present our product as such, milk. What is it, its history and its history in Cantabria, the region where our milk comes from. We will also look at the product from a technical (its attributes) and marketing (its positioning in the consumer's mind) approach. We will also talk about the importance of milk for our autonomous community and why our milk is better than any other.

Next we will introduce the concept of marketing and we will make an analysis of the current situation of the general environment and SWOT to know the situation in which we are

And once we are fully involved in the desired goal (determine the strategies to use) we will identify the problems in this industry, first in distribution and then in communication and we will try to find solutions to increase the income of producers

Finally, the conclusions of the work and the bibliography used to obtain information will be written.

3. PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN:

3.1. HISTORIA DE LA LECHE:

Hablaremos de la leche y su papel en la historia, sus orígenes y demás

La leche es un líquido blanco con propiedades nutritivas que producen los mamíferos con sus glándulas mamarias. Su objetivo es nutrir a las crías hasta que puedan digerir otras comidas, protegiendo de mientras su tracto gastrointestinal y regulando su metabolismo

La leche de algunos animales como la vaca, cabra...son parte de nuestra cultura siendo base de alimentos como mantequilla, queso, yogurt...o formando parte de derivados como leche en polvo o condensada

(Wikipedia, 2020)

En el 4000 a.C. aparecen los sumerios, una de las primeras civilizaciones, los cuales empezaron con sistemas ganaderos y agrarios, produciéndose los primeros consumos de leche

En Grecia se tenía a los lácteos como envueltos en gracia divina, utilizando uno de los padres de la medicina, Hipócrates, la leche como antídoto

En Roma se cuenta que los fundadores de la ciudad fueron amamantados por leche de una loba, creciendo poderosos, instaurando esa creencia de la leche, la cual fue muy consumida, incluso en forma de queso

En la edad media el queso cobra más importancia siendo producido por los monjes, quienes impulsan en el siglo XV en Suiza la aparición de mercados lácteos, comenzando así la industria lechera. Durante esta época el queso se prefiere ya que la leche cruda a temperatura ambiente es muy alterable y perecedera

Respondiendo a esto en 1795 Nicholas Appert inventa la “appertización”, introduciendo alimentos en frascos de vidrio que cocía, siendo el precursor de los alimentos en conserva, un hecho clave en alimentación

En 1952 Ruben Rausing lanza el tetrabrik, el cual conserva las cualidades de la leche y la protege de gérmenes del exterior

Desde el año 2000 a nivel nacional más de 168.000.000 € se han invertido en I+D tecnológica y en modernización explotaciones lecheras, encaramándose como una de las industrias más fuertes a nivel europeo

Ahora mismo debido a la legislación de la industria y a su desarrollo en tecnología se garantizan unos productos seguros y satisfactorios

Si bien es cierto que el ser humano es el único ser vivo que sigue consumiendo leche pasada la época de lactancia y que eso puede llevar a la intolerancia a la lactosa en

algún que otro caso, podemos concluir que la leche y sus derivados se han consumido a lo largo de la historia ya que son alimentos nutritivos y aceptados por la sociedad a lo largo de generaciones.

(Leche Pascual, 2020.)

3.2. HISTORIA EN CANTABRIA DE LA GANADERÍA DE LECHE:

Como nos vamos a centrar en la leche cántabra pues queremos saber el papel que ha ido teniendo este producto para nuestra comunidad autónoma

La agricultura de subsistencia y la cabaña ganadera eran la base de la economía de Cantabria en la edad moderna, la tierra estaba muy repartida entre muchos pequeños propietarios y abundaban las vacas duendas (las destinadas a labores de campo), entrando con el tiempo otras razas europeas mejores en carne y leche que van desplazando a las autóctonas

En el siglo XIX la ganadería seguía siendo secundaria y complementaria de la agricultura, siendo los animales solo de tiro

En los territorios pasiegos se empiezan a especializar en ganadería vacuna, siendo la especie pasiega muy buena por la calidad de su leche, iniciándose una nueva economía

No obstante, el verdadero motor en Cantabria acaba siendo la demanda urbana. En la segunda mitad del siglo XIX se produce un crecimiento de las ciudades, sobretodo Santander, produciéndose desde ahí y Bilbao una gran demanda en alimentación, la cual presiona al núcleo rural, incidiendo sobre la especialización vacuna en leche y

El crecimiento industrial provocó el talado de muchos bosques que pasaron a convertirse en pastos para el ganado, el cual fue acrecentando cada vez más.

(Wikipedia, 2020, b)

Cantabria no supo aterrizar en el siglo XXI con fuerza en la industria láctea de España. Las fabricas con más importancia que tiene son extranjeras, únicamente cántabras solo hay diminutas industrias con minúsculas producciones

Aunque no ha sido siempre así, recordando la cooperativa lechera SAM, que hizo de Cantabria la referencia láctea española durante mucho tiempo

En 1929 se canalizó la venta de leche que producían los ganaderos del sindicato de agrícolas montañeses, organización que fue impulsada por la iglesia católica

Se buscara librarse de los cupos que imponía Nestlé a los ganaderos en la oferta de la leche, la cual se desbordó con la entrada de nuevas razas vacunas. Los ganaderos buscaron un mejor precio y la seguridad de poder vender su leche

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

El proyecto quería vender leche en Madrid, disponiendo para ello de un envase de usar y tirar y resistente, algo que no existía aún, utilizándose ollas. Una revista extranjera dio a conocer un envase de papel parafinado que estaba patentado por una empresa estadounidense, dicha patente fue comprada por la cooperativa siendo los ganaderos el aval

En marzo de 1932 queda inaugurada la fábrica SAM en Renedo y cinco meses después se enviaba el primer camión de leche pasteurizada a Madrid en envases de cartón parafinado de un litro y un cuarto de litro, no retornables.

La iniciativa de SAM fue un boom en Madrid, abriéndose distintos puntos de venta con una buena acogida, viendo que la leche de SAM, con la garantía de limpieza que aseguraba el envasado estaba a un precio de 0,90 pesetas, muy similar a su competencia no tan higieniza, que vendía a 0,85.

Aún así la empresa tuvo muchos problemas los primeros años. Nestlé no recogía leche a los ganaderos que servían a SAM, así que ésta se vio desbordada, ya que se comprometió a vender toda la leche de los ganaderos. No podía vender tanta leche y la única forma de hacerlo fue bajando los precios. Los ganaderos tuvieron que aceptar unos precios más bajos e incluso adelantar pedidos sin cobrar. SAM se tuvo que endeudar e hipotecar la fabrica

Al fabricar productos infantiles SAM se convirtió en la competidora de Nestlé, la otra gran industria en Cantabria. Así que entre las dos hicieron de Cantabria la proveedora de leche del país durante los años 50 y 60

Terminada la posguerra llega el mejor momento de SAM, que abre delegaciones en todo el país, aumentando su catálogo con productos dietéticos y duplicando cada década su recogida de leche y sus socios

Sin embargo SAM tenía un problema, la poca tesorería, algo que fue demoledor cuando la situación comenzó a presentar sucesos que pedían capacidad de invertir y rápidas respuestas.

En el segundo lustro de los setenta llegaron multinacionales al mercado nacional, viéndose SAM con una red sin capacidad de respuesta y anticuada. La leche esterilizada desbancó a la pasteurizada que vendía SAM, que seguía abogando por productos atrasados como la leche en polvo, lo cual acabó por hundirla

Todo ello acompañado de una gestión dependiente de políticos y ganaderos con nula experiencia en empresas llevaron a la deriva final a SAM, que se acabó integrando en LESA en 1977

(CantabriaEconomica, 2016)

Y así fue como Cantabria desarrolló su fortaleza en ganadería y leche desde hace varios cientos de años, pasando por un periodo de apogeo hasta su caída

3.3.LA LECHE COMO PRODUCTO, ENFOQUE TÉCNICO Y DE MARKETING

Producto desde un enfoque técnico:

El producto es una suma de atributos físicos, dichos atributos pueden variar según su naturaleza (atributos tangibles, intangibles o subjetivos), según su utilidad (atributos funcionales, identificativos o de imagen) y según su carácter diferenciador (atributos genéricos, esperados y complementarios) (*García De Los Salmones, M. 2016*).

Desarrollando esta idea tenemos que la según su naturaleza la leche posee unos atributos tangibles que se pueden percibir por los sentidos (como son su composición [grasas, proteínas, lactosa...], el envase en el que vendrá presentada [del cual hablaremos], su color blanco y su forma líquida), unos atributos intangibles que acompañan al producto y le aportan valor (Como una buena atención al cliente, garantía de calidad...) y unos atributos subjetivos que dependen de la valoración y percepción del consumidor (el cual puede ver el producto como algo exclusivo por ejemplo)

Siguiendo con esta definición del producto desde un enfoque técnico la leche posee también unos atributos según su utilidad, existiendo así atributos funcionales que faciliten el uso del producto (en este caso por ejemplo el envasado de tetrabrik facilita su traslado, conservación y depositado en un vaso), atributos identificativos que aportan personalidad en el producto (como por ejemplo la imagen de marca, que diferenciará esta leche de una leche distinta) y atributos estéticos que se base en asociaciones aportadas por la marca al consumidor (como prestigio o exclusividad)

Para terminar con este punto de vista técnico nombraremos por último a los atributos del producto según su carácter diferenciador, habiendo atributos genéricos que directamente definen la categoría del producto (lo que es el producto, en este caso, leche) , atributos esperados cuya ausencia implica insatisfacción (aquí sería de esperar un sabor agradable, sin el cual se generará insatisfacción) y atributos complementarios que diferencian un mismo producto de la competencia (en este caso apostaremos por un denominación de origen) (*Elaboración propia con la información en (García De Los Salmones, M. 2016)*).

Producto desde un enfoque de marketing:

Valoraremos ahora el posicionamiento que queremos que tenga el producto, es decir, la posición que nuestra oferta ocupa en la mente del consumidor respecto a otras marcas competidoras. Citando a Al Ries y Jack Trout (*Ries y Trout, 2001*) "El principio más poderoso del Marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes", y eso es lo que queremos, identificar a nuestra marca de leche cántabra con calidad, con Cantabria, provincia ganadera por antonomasia. Basándonos en las características del producto, su calidad, y a un precio similar al de la competencia pero con una mejor procedencia que sus competidores (mejor relación calidad precio)

3.4. IMPORTANCIA DE LA GANADERÍA VACUNA EN CANTABRIA:

Cantidad de vacas lecheras por comunidad autónoma:

Vamos a comprobar como de fuerte es Cantabria en ganadería vacuna, concretamente en las vacas productoras de leche que posee.

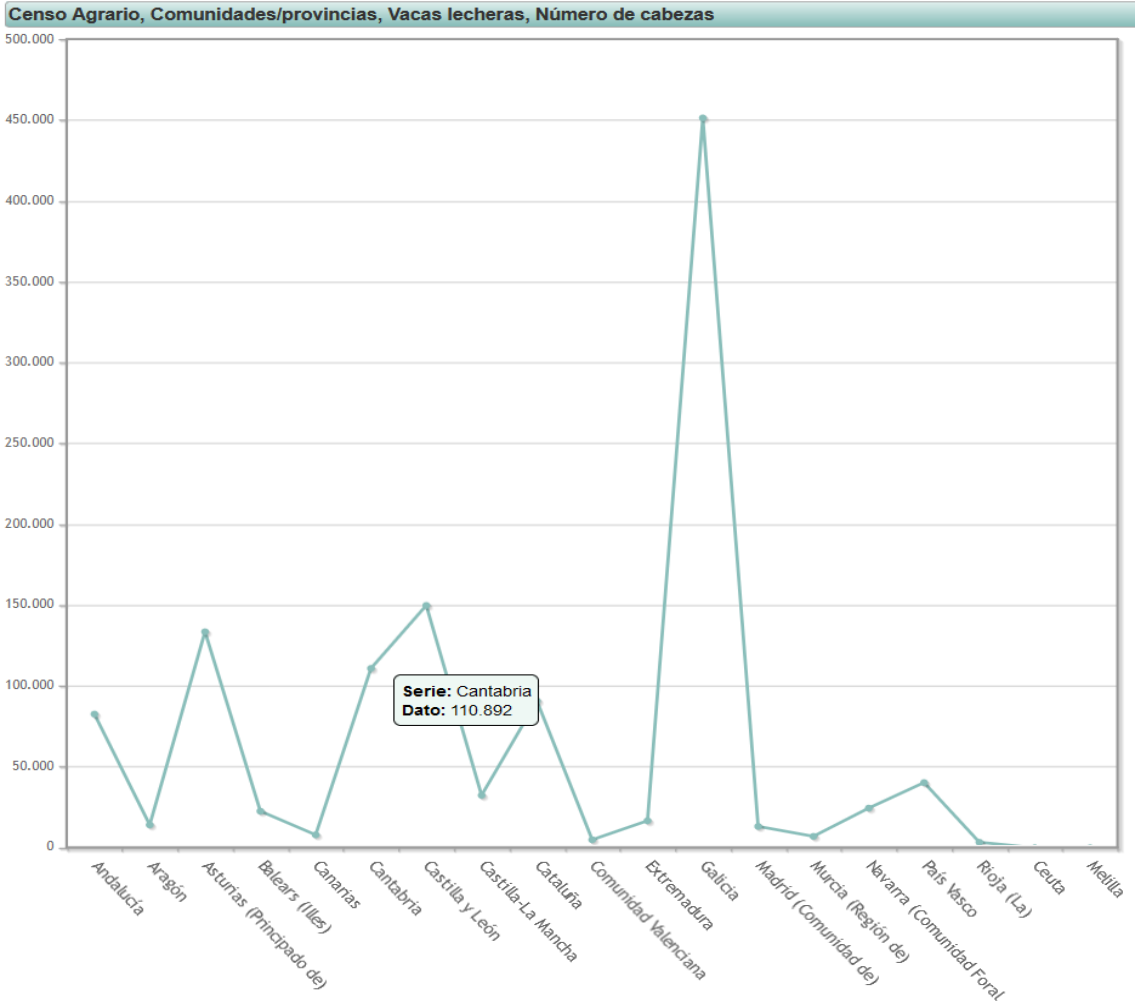


Grafico 1: Número de vacas lecheras por provincia. Fuente: (INE, 2020)

Observamos que Cantabria es la cuarta comunidad autónoma con más presencia de vacas lecheras en nuestro país siendo la tercera comunidad más despoblada

Esto se puede ver más claramente en la siguiente tabla

Comunidad autónoma	Vacas lecheras	Población	Habitantes por vaca	Comunidad autónoma	Habitantes por vaca
Andalucía	82.635	8.414.240	102	Cantabria	5
Aragón	14.109	1.319.291	94	Galicia	6
Asturias (Principado de)	133.534	1.022.800	8	Castilla-La Mancha	6
Baleares (Illes)	22.604	1.149.460	51	Asturias (Principado de)	8
Canarias	7.951	2.153.389	271	Castilla y León	16
Cantabria	110.892	581.078	5	Navarra (Comunidad Foral de)	27
Castilla y León	149.848	2.399.548	16	Baleares (Illes)	51
Castilla-La Mancha	32.404	203.863	6	País Vasco	55
Cataluña	90.809	7.675.217	85	Extremadura	64
Comunidad Valenciana	4.915	5.003.769	1018	Cataluña	85
Extremadura	16.680	1.067.710	64	Aragón	94
Galicia	451.306	2.699.499	6	Rioja (La)	94
Madrid (Comunidad de)	13.185	6.663.394	505	Andalucía	102
Murcia (Región de)	7.030	1.493.898	213	Murcia (Región de)	213
Navarra (Comunidad Foral de)	24.498	654.214	27	Canarias	271
País Vasco	40.286	2.207.776	55	Madrid (Comunidad de)	505
Rioja (La)	3.378	316.798	94	Comunidad Valenciana	1018
Ceuta	22	84.777	3854	Ceuta	3854
Melilla	4	86.487	21622	Melilla	21622

Tabla 1: Provincias de España y proporción vacuna en base a población. Fuente: Elaboración propia la proporción de habitantes por vaca en base a los datos obtenidos en (Wikipedia, sin fecha, c) (población humana por comunidad autónoma) y (INE, Sin fecha) (población vacuna)

Observamos que Cantabria es la primera comunidad en España con más presencia de ganadería lechera por habitante, existiendo por cada vaca 5 habitantes. Existiendo una fuerte especialización en Cantabria en este sector.

Razas de vacas presentes en Cantabria, vacas autóctonas:

Podemos destacar también la presencia de vacas autóctonas de Cantabria, no solo importadas. Si bien es cierto que la mayoría de razas de vaca existentes en Cantabria son de raza frisona (Importadas por su alta producción de leche, carne y su buena adaptabilidad (Wikipedia, sin fecha, d) gracias al alto conocimiento vacuno que atesoran nuestros ganaderos tras varios cientos de años de tradición vacuna en Cantabria) también como podemos observar en la siguiente tabla:

Razas de vacuno	Procedencia	Numero de cabezas en 2017
Frisona	Holanda	111.061
Mixta	Cruce de otras razas	79.999
Pardo-Alpina	Suiza	0
Tudanca	Cantabria	15.444
Limousina	Francia (sur)	30.938
Charolesa	Francia (sur)	2.631
Asturiana de los Valles	Asturias	11.631
Monchina	Cantabria	1.776
Asturiana de la montaña	Asturias	4.700
Parda	Suiza	592
Parda de la montaña	Cruce con razas cantabras	8.091
Pasiega	Cantabria	504
Pirenaica	Pirineos	4.983
Rubia de Aquitania	Francia (sur)	3.204
Otras razas	Otros	2.482
TOTAL		278.036

Tabla 2: Vacas por raza en Cantabria. Elaboración propia en base a los datos de (Icane, 2018, página 18)

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Un total de 42.116 vacas (el 15% del total) son autóctonas de la zona norte nacional y 25.815 vacas (casi el 10% del total) son de Cantabria en sí, raza cántabra pura, ofreciendo la provincia por ello un producto muy propio.

Importancia de la ganadería en el PIB nacional VS en el de Cantabria:

Es símbolo también de la importancia de la ganadería en Cantabria el porcentaje de su PIB que es aportado por el sector primario (agricultura, pesca y ganadería), contribuyendo este sector a un 4,4% (EpData, 2019) frente al solo 2,8% que dicho sector aportó al PIB nacional (Fernández, 2020), ambos datos en 2018)

Importancia del sector primario en el PIB de Cantabria y en el PIB de España

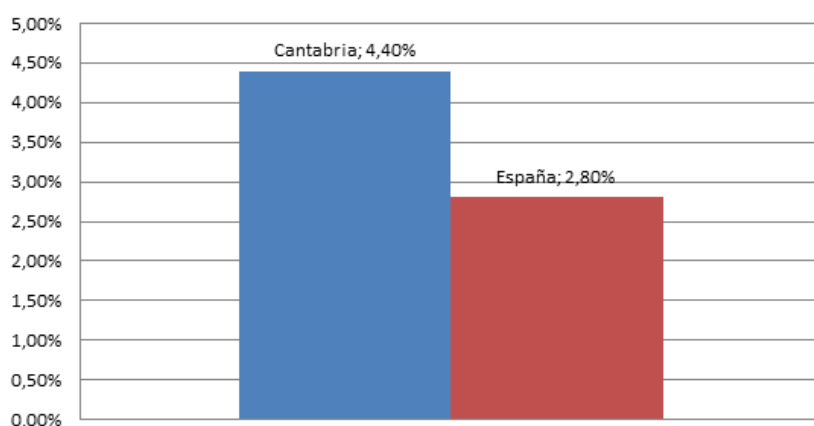


Grafico 2; Importancia del sector primario en el PIB nacional vs cántabro, elaboración propia a partir de los datos de (EpData, 2019) y (Fernández, 2020),

Aprovechando el estereotipo:

¿A quién no le han dicho nunca eso de “Cantabria es donde las vacas”? A la vista de los datos no van mal encaminados, ya que Cantabria posee la mayor “densidad de población vacuna” del país.



Imagen 1: Tira cómica, modificación en base a los dibujos de (ListoComics, 2010).

Todo esto puede dar lugar a mofa pero también puede ser una fuente de ventaja competitiva para la leche cántabra, ya que tendrá una imagen de procedencia de calidad

4. DESARROLLO:

4.1. PRESENTACIÓN DEL MARKETING:

Según la AMA (American Marketing Association (1985)) “El marketing es un proceso de planificación y ejecución del producto, precio, comunicación y la distribución de bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones” aunque en el año 2013 la misma AMA actualizó su visión sobre el marketing siendo esta “la actividad, conjunto instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, los socios y para la sociedad en general”.

Los conceptos que constituyen el núcleo básico del marketing son la necesidad (sentimiento de carencia o privación del individuo), el deseo (expresión concreta de una necesidad) y el producto (todo aquello capaz de satisfacer una necesidad) siendo los objetivos del marketing conocer las necesidades y deseos de los consumidores, desarrollando productos adaptados precisamente a esos deseos y necesidades. *(García De Los Salmones, M. 2016).*

¿Por qué el marketing ha cogido tanta importancia en los últimos años? Por qué las empresas buscan diferenciarse, captar la atención entre tantas ofertas y tan pocas demandas.

El marketing tiene muchos objetivos: Provocar demanda, generar ventas, darse a conocer o posicionarse en la mente de los potenciales clientes y fidelizarlos a tu marca o producto o crecer en el mercado, aumentando tu cuota

(Velásquez Fernández, 2017)

De las diferentes orientaciones que puede tener el marketing (orientación al consumidor, orientación al consumidor + orientación a la producción, orientación al consumidor + orientación a las ventas, orientación al consumidor + orientación a la competencia y orientación al consumidor + orientación al producto) nos decantaremos por una orientación del marketing hacia el consumidor y el productos, haciendo ofertas de valor que generen satisfacción del consumidor apostando por la calidad de nuestro producto *(García De Los Salmones, M. 2016, b).*

4.1.1. Marketing mix:

El marketing mix es una estrategia que se concentra en las vertientes internas la empresa, sirviendo para analizar los aspectos más básicos en su actividad.

Debido a lo simple que es, se le considera un instrumento fundamental para las compañías para plantear operaciones y las tácticas de marketing, cumpliendo los objetivos

El marketing mix se enfoca en cuatro elementos: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia también es conocida como las “4P’s”, proveniente de su origen anglosajón (price, product, place, promotion). *(Galán, Sin fecha)*

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Con nuestras estrategias de marketing trabajaremos sobre los cuatro elementos del marketing mix: el precio (tendremos diferentes estrategias de precios a la hora de vender), producto (trabajaremos sobre el envase, posicionarlo en la mente de los consumidores, diferenciarlo...), y sobretodo distribución y comunicación (las cuales serán el eje central de nuestras estrategias de marketing, en las cuales incidiremos más adelante)

4.1.2. Industria alimentaria: ¿Qué busca el marketing?

Estamos en el periodo donde más cantidad de comida se produce. El marketing de la industria alimentaria trabaja cada día para que los consumidores tengan sus necesidades cubiertas (también para crearlas). Alimentos curativos sin prescripción, dietas milagrosas o productos genéricos son algunas de las creaciones de esta industria que factura miles de millones de euros.

Los consumidores se preocupan por lo que comen, como se producen sus alimentos y el impacto que producir y consumir dichos alimentos tiene en el medio ambiente y sociedad. Esto se acentuó por la crisis de las vacas locas en Europa, existiendo ahora mayor demanda de información sobre el origen de los alimentos

Los cambios en los valores y las posturas éticas de los consumidores tienen una gran influencia en el consumo, lo que a su vez afectará la seguridad alimentaria y la gobernanza del sistema alimentario.

(FAO, 2015)

Cómo funciona el Marketing en la industria alimentaria

¿Cómo actúa el marketing en la industria de los alimentos? Hay una estrategia detrás de cada acción, los productos milagro poseen técnicas de venta con las que atraen al consumidor

Lo que mejor funciona es apelar a las emociones

En el blog del dietista Alex Pérez “el pisolabis” (Pérez, 2020), se habla de que “los alimentos frescos atraen al comercio con más frecuencia que otro tipo de productos. Se han convertido en un elemento de fidelización, aun cuando las ganancias que tiene el empresario no sean tan importantes”. También comenta la importancia del precio para que un consumidor se decante por una u otra opción. A la hora de consumir, se elige por el packaging y la apariencia del producto, se esté comprando en internet o tienda física. La forma física, los colores del producto también son una parte decisiva en la decisión de comprar o no.

La fidelización es la técnica que más estamos viendo últimamente, incluso incluyendo hábitos saludables en nuestras vidas como otra manera de llegar a la gente.

¿Cuáles son las claves del marketing de la industria alimentaria?

Sin duda la industria alimentaria tiene una serie de características que la hace única, pero esto no la ha excluido de adaptar su estrategia al entorno digital. Analizamos las 7 claves extraídas de los expertos que participaron en el Congreso de marketing alimentaria M4F-AINIA en las que se centrarán los profesionales del sector en las próximas campañas:

El marketing sensorial y su presencia en un producto alimenticio: es lógico que los sentidos tengan un gran protagonismo a la hora de hablar del sector alimentario, es por eso que las profesionales se valen del marketing sensorial para atraer a los consumidores.

El packaging y la batalla del lineal: otro aspecto clave es la presentación del producto, cada vez se da más importancia a envases prácticos y que aseguren la calidad del producto.

El e-commerce y las estrategias de venta: las empresas del sector alimentación se están introduciendo en el entorno online y apuestan tanto por la pequeña eCommerce como por el gran Marketplace, como es el caso de Amazon.

El diseño y branding, los grandes aliados del marketing emocional: las campañas apuntan a la identificación y crear en el cliente una necesidad para comprar su producto, ya sea porque su producto es más sano, más ético o más económico.

Social media y marketing de contenidos: se comienza a crear un storytelling y crear una comunidad alrededor de la marca como parte de la estrategia de marketing, grandes compañías ya lo hacen desde hace tiempo como por ejemplo Coca Cola.

Digitalizar los departamentos de marketing alimentario: como comentamos en el apartado anterior red permite recibir feedback y de esta forma identificar temas y riesgos.

La estrategia de marketing, hoja de ruta necesaria: la industria alimentaria debe tener claro los nichos y e identificar los elementos de diferenciación en cuanto a su competencia. Por ejemplo los alimentos “eco” o “veggie” despiertan gran interés entre los más jóvenes y es una tendencia a la que cada vez más marcas se suman.

(Galiana, 2019)

Una vez que conocemos de forma teórica lo que busca el marketing en esta industria y como lo intenta conseguir intentaremos aplicar lo que se ha visto para conseguir introducir nuestro producto en los gustos de nuestros potenciales clientes

4.1.3. ¿Qué son las técnicas de marketing?

Ya hemos hablado de que vamos a aplicar técnicas de marketing para conseguir que nuestro producto salga adelante, pero... ¿Qué son las técnicas de marketing?

Pues las técnicas de marketing son métodos o formas de alcanzar los objetivos de marketing propuestos como pueda ser captar nuevos clientes, mantener los que ya tenemos, fidelizándolos a nuestra marca o producto o incluso conseguir que estos clientes nos recomienden a otros consumidores (*Kamiya, 2013*)

4.1.4. Plan de comunicación:

Haremos un análisis de la situación actual (mercado, competencia, entorno general) (*Rodríguez Del Bosque, I. 2017*) y un análisis DAFO para saber en qué situación vamos a promover nuestras estrategias de marketing

Empezamos por un análisis de la situación actual:

Consideramos el mercado lácteo como un mercado de gran tamaño, siendo su sector un pilar estratégico de la industria agroalimentaria española que genera más de 60.000 empleos directos. Con un incremento constante de las cifras de producción y exportación durante los últimos años (*Fenil, sin fecha*). El mercado incluso a día de hoy sigue creciendo ya que las entregas totales de leche cruda en España durante 2018 ascendieron a 7.117.742 toneladas de leche, lo que supone un 1,4% más con respecto a 2017 (año en el cual, a su vez, se registró un nivel de entregas que supuso un aumento del 1,9% con respecto a 2016) según cálculos hechos a partir de los datos facilitados por el FEGA (*Gobierno de España, 2019*). La percepción sobre la leche (aun llevando un tiempo sus beneficios siendo cuestionados) sigue siendo positiva en la sociedad española, estando presente en la mayoría de los desayunos españoles. Esto es lo que se desprende de los resultados del último informe «Aladino» que cada dos años realiza Sanidad a través de la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (Aecosan), basado en datos de una muestra de 10.899 niños y que han sido recopilados entre noviembre de 2015 y marzo de ese año.

El estudio señala también que el 93% de los menores desayunan habitualmente, frente al 3,5% que lo hace casi todos los días (4-6 días), 2,9% (1-3 días) y 0,5% no lo hace nunca. En cuanto a su contenido, el alimento más habitual es la leche (78%)

(*Fominaya, C. 2016*)

La competencia es feroz, multitud de marcas como Pascual, hacendado, consum, kaiku, gallega, deleite, Carrefour, muuu...no van a permitir nuestro producto entrar con facilidad, y se trata de marcas ya consolidadas en el sector y con una imagen establecida en la cabeza de los consumidores, entraremos en una situación hostil

Una vez vista la situación actual del mercado y de la competencia también es de interés el macroentorno, la situación externa. En la cual hablaremos centrándonos en varios entornos (*García De Los Salmones, M. 2016*), primero en el demográfico,

analizando las características más relevantes de la población de interés. Como por ejemplo la tasa de natalidad, en la cual observamos un descenso de número de nacidos por cada 1000 habitantes

Tasa de Natalidad por comunidad autónoma, según nacionalidad (española/extranjera) de la madre

Unidades: Nacidos por mil habitantes

Indicadores Demográficos Básicos, Total Nacional, Ambas nacionalidades



Grafico 3: Tasa de natalidad en España en los últimos 10 años (INE, 2019)

Una esperanza de vida cada vez mayor

Esperanza de vida en buena salud al nacer por sexo, esperanza de vida y periodo.

Unidades: años

Sexo, Esperanza de vida

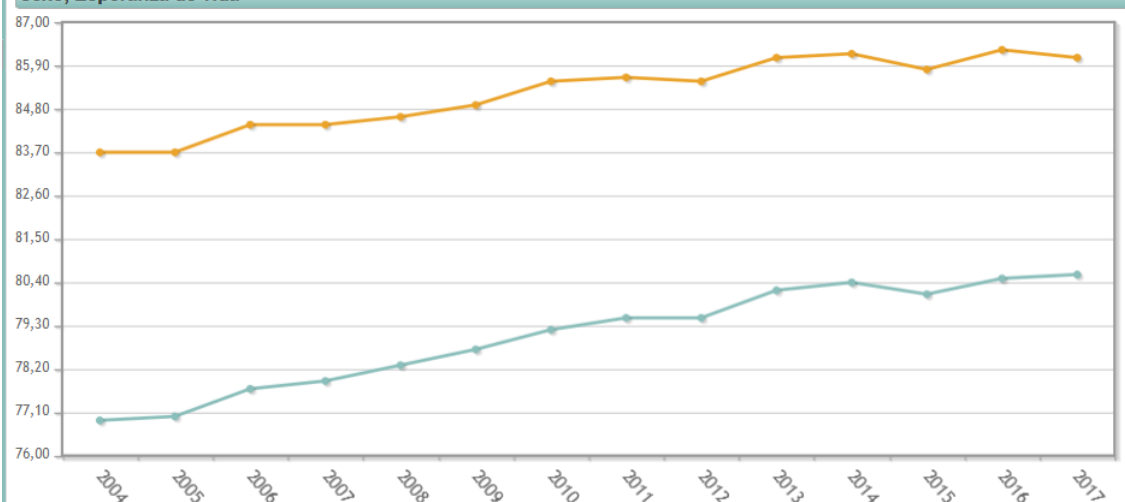
















Grafico 4, esperanza de vida en España en los últimos años (INE, 2018)

Y unos hogares con varias personas cada vez más numerosos

Hogares según su composición - Año 2019

	Valor	Variación anual
Total de hogares	18.625.700 	0,5 
Tamaño medio del hogar ¹	2,5 	0,0 
Persona sola menor de 65 años	2.784.500 	3,3 
Persona sola de 65 años o más	2.009.100 	-1,4 
Pareja sin hijos	3.937.200 	0,6 
Pareja con hijos	6.219.000 	-1,3 
Madre o padre con hijos	1.887.500 	0,5 

1. Número de personas

Tabla 3: Tamaño medio de los hogares en España 2019 (INE 2019, b)

También es digno de mencionar el entorno económico, el cual ha sufrido una histórica caída del PIB nacional del 5,2% (Amigot, 2020), el entorno político legal ciertamente inestable que vive España en estos momentos ante la multitud de partidos políticos con representación y la dificultad para llevar a cabo cualquier medida, un poco también el entorno socio cultural, en el cual las creencias hacia nuestro producto como ya se ha explicado con anterioridad son positivas y un entorno medio ambiental estricto con las malas prácticas de un trato deficiente hacia el ganado mediante presión social (Pacma, sin fecha)

Una vez en conocimiento de esta situación actual descrita en este apartado nos encontramos en resumen con un mercado grande, en ligero crecimiento y muy competitivo, con un producto que aún tiene una buena imagen en la sociedad Española y una población cuya tasa de natalidad desciende y la población cada vez vive más, pero en la cual el tamaño de los hogares cada vez es mayor, prevaleciendo las parejas con hijos aun con el descenso de la natalidad, por lo cual será los niños una parte importante de nuestro potencial público. El entorno político y económico no es el más favorable pero al ser la leche un bien de primera necesidad (Sevilla, sin fecha) se podrá comercializar el producto, siempre preocupándose por el bienestar del ganado

Y terminamos con un análisis DAFO:

También vamos a realizar un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) que se pueden encontrar



Tabla 4: DAFO (Elaboración propia con datos de (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2020))

Consideramos que es una debilidad desde el punto de vista interno el ser una marca o producto poco conocido, costará ir haciéndose un nombre, siendo una de las principales debilidades incluso el propio producto en sí, que es un producto muy homogéneo, poco diferenciado entre sí.

Un debilidad también es una gestión llevada a cabo en las ganaderías por ganaderos con escasa o nula formación empresarial, es un problema también en la industria los escasos márgenes que se dan entre intermediarios y la frecuencia logística, que muchas veces se basa en una recogida de leche diaria, ya que los ganaderos no pueden almacenar más leche que la producida en un día, repercutiendo todo ello en altos costes por los números viajes necesarios.

También supondría un problema externo, es decir, una amenaza, las barreras que nos irán poniendo todos los competidores, como ya hemos visto hay muchas empresas ya asentadas en el mercado y será difícil entrar a competir

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Aunque su gestión pueda no ser la mejor económicamente hablando del producto si tienen conocimiento así que en lo positivo y como fortaleza contamos con los mejores ganaderos, tras cientos de años en esto y una experiencia en ganadería inmejorable nos proveerán de la mejor leche posible, siendo dichos ganaderos los que conforman la imagen que tiene Cantabria entorno a la ganadería, lo cual se piensa que es una oportunidad a explotar y que generará confianza hacia el producto

4.1.5. Tipo de mercado en el que nos moveremos:

El mercado de un determinado producto está representado por la demanda de los consumidores hacia aquellos productos que cumplen la misma función que ese producto.

El mercado de este producto no es único, y cobra una gran importancia durante la cadena de distribución, antes de llegar al consumidor final, pasando por diferentes mercados. Las centrales lecheras son los clientes de los ganaderos y los distribuidores son los clientes de las centrales lecheras, nos encontramos en un mercado de distribuidores, que está formado por esas empresas que harán entrega del producto al consumidor final.

Es importante analizar y conocer al distribuidor elegido para saber en qué tiempo y forma será entregado nuestro producto, la leche

Para un producto perecedero de gran consumo como la leche tiene un gran impacto sobre la rentabilidad el mercado del distribuidor

Importante también decidir en este mercado que nivel de distribución se ha de seguir, para evitar que una distribución masiva pudiera disparar unos costes que no se pueden soportar

(UNC Administración, 2015)

Según las características de los compradores existen dos tipos de mercados, mercados de consumo (el cual se subdivide en mercados de bienes de consumo inmediato, de consumo duradero y de servicios), en los que los clientes son individuos que adquieren el producto para su disfrute personal y mercados industriales, en los que los clientes son empresas que adquieren el producto para incorporarlo al proceso productivo o servir a los objetivos de la empresa.

En este caso los productores de leche o ganaderos trabajan en estos últimos mercados, ofreciendo su producto (la leche cruda) para que forme parte del proceso productivo de la central lechera

Una vez pasado primero por el mercado industrial (productor a central lechera) y después por el mercado de distribución (central lechera a distribuidor) clasificaríamos en el punto final de la cadena de distribución de la leche en el mercado de consumo inmediato, estos mercados son aquellos donde los productos se adquieren y se consumen al poco tiempo. Para determinar la pertenencia de un producto a un

mercado u otro hay que tener en cuenta aspectos tales como la frecuencia de compra, riesgo en la compra, el nivel de precios medio o si su adquisición ha sido fruto de una decisión muy meditada y no una compra por impulso o rutinaria.

En base a esos y más aspectos se puede decir que la leche presenta una frecuencia de compra habitual (semanal), siendo su adquisición casi rutinaria seguida de una decisión de compra rápida y producto de un corto desplazamiento al punto de venta. La distribución de este producto es intensiva y la competencia en el mercado como ya hemos dicho será intensa, por todo ello se confirma que en su etapa final de la cadena de distribución el producto pertenecerá al mercado de consumo inmediato, habiendo pasado antes por mercado industrial y después por el mercado de distribución (*García De Los Salmones, M. 2016*)

4.1.6. Análisis de la cadena de valor

La estructura general de las diferentes tipologías de cadena de valor de la leche líquida envasada es prácticamente la misma y se puede clasificar en:

- Producción de leche.
- Logística de recogida.
- Transformación industrial.
- Logística de distribución.
- Distribución.
- Consumo.

Asimismo, y como ocurre en otros sectores, las actividades efectuadas por los diferentes agentes de la cadena de valor de la leche líquida se pueden agrupar en:

- Producción: explotación ganadera o cooperativa.
- Transformación: industria (fabricación, comercialización y/o gestión industrial), logística de recogida y logística de distribución a cargo de la industria.
- Distribución: plataforma, almacén intermedio (mayorista o similar), transporte a tienda, venta en tienda o en canal Horeca.

Además de estos operadores, se debería mencionar:

- Los centros de recogida, los cuales tuvieron hace años un peso importante en la logística de recogida. Actualmente no tienen gran relevancia.
- Los circuitos de importación y exportación de leche (cruda y/o envasada), generalmente controlados por la industria cuando se trata de importaciones de leche cruda, y controlado por la distribución cuando se trata de leche envasada, destinada a MDD.

La producción de leche tiene lugar en las explotaciones lecheras. Esta actividad es realizada por los ganaderos, que tienen que afrontar una serie de actividades que determinarán la competitividad. Ésta dependerá de distintos factores como la dimensión de la explotación, su estructura, su organización y manejo, y principalmente el tipo de alimentación del ganado. Los factores de influencia en la configuración de los costes de la leche cruda dependerán de:

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

- Ubicación: zona no desfavorecida y desfavorecida.
- Tipo de superficie: con cultivos y/o praderas propias, con cultivos y/o praderas arrendadas, o sin cultivos ni praderas.
- Régimen de la explotación: extensivo, intensivo, mixto.

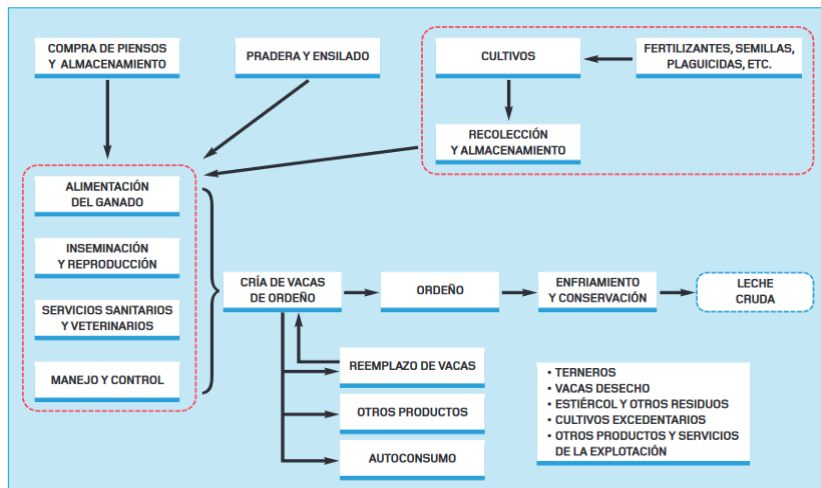


Imagen 2: Estructura de la producción de leche en campo (Zafra, 2013)

Las actividades integradas en la etapa de transformación comienzan una vez está posicionada la leche cruda en el tanque de recogida del ganadero y ésta se traslada hasta el muelle de recepción del fabricante. Para el transporte de la leche cruda hasta su recepción por parte del fabricante existen distintas opciones que afectarán a los costes de logística de recogida. Normalmente dicha logística de recogida está a cargo del fabricante. Una vez que la leche es recepcionada por el fabricante del tanque de recogida del ganadero, se desarrolla el proceso de fabricación, que varía según se trate de leche de larga vida o de corta vida. Del mismo modo, y según el mayor o menor grado de supresión de materia grasa, incorporación de ingredientes especiales o utilización de uno u otro tipo de envases, se va generando un amplio abanico de opciones. En el proceso de elaboración de leche líquida envasada se puede optar por producir leche entera, semidesnatada y desnatada. Esto dependerá del porcentaje de grasa que se quiera retirar, que luego se podrá comercializar aparte.

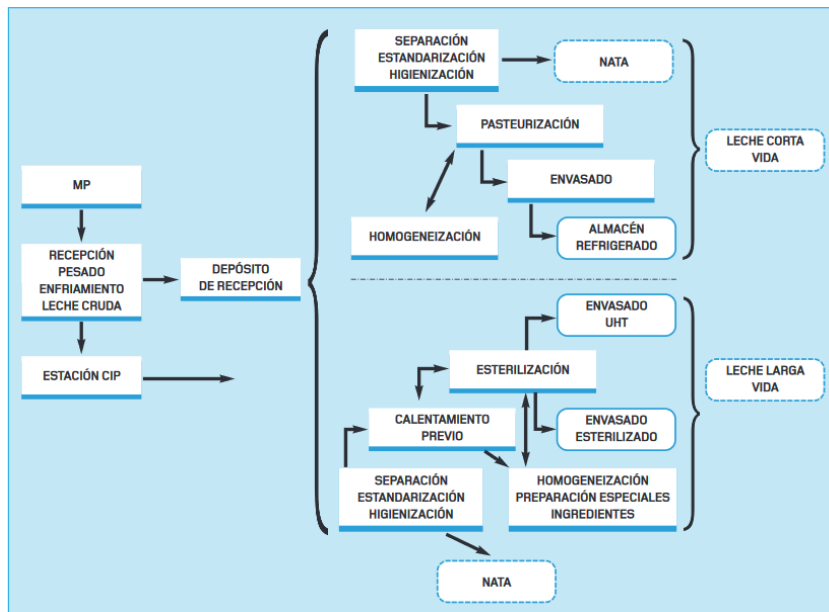


Imagen 3: Circuito de la leche líquida en el proceso de fabricación (Zafra, 2013)

Después de envasar la leche líquida en la fase de transformación, llega al muelle del distribuidor, ya sea almacenista, mayorista o plataforma, para después comercializarlo en puntos de venta minorista (tienda) o en punto de consumo Horeca, y finalmente llega al consumidor final.

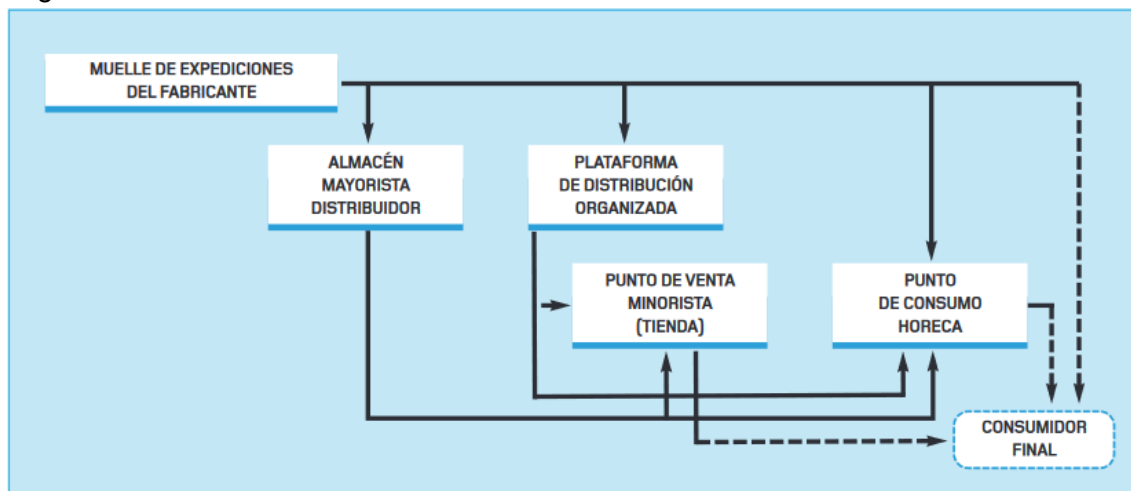


Imagen 4: Circuito de distribución a consumidor final (Zafra, 2013)

(Zafra, 2013)

4.2.: COMUNICACIÓN PARA LOS PROBLEMAS

4.2.1. Comunicación empresarial:

Nos queremos comunicar con nuestros compradores, la comunicación empresarial pretende transmitir mensajes sobre la empresa, sus bienes y servicios, a los principales públicos de la misma.

Los objetivos son múltiples: Informar, persuadir, impulsar a la acción, mantener relaciones y controlar la imagen pública (Rodríguez del Bosque, 2017, b)

4.2.2. Proceso de comunicación:

Analizaremos el proceso de comunicación con consumidores y responsables de compras en establecimientos

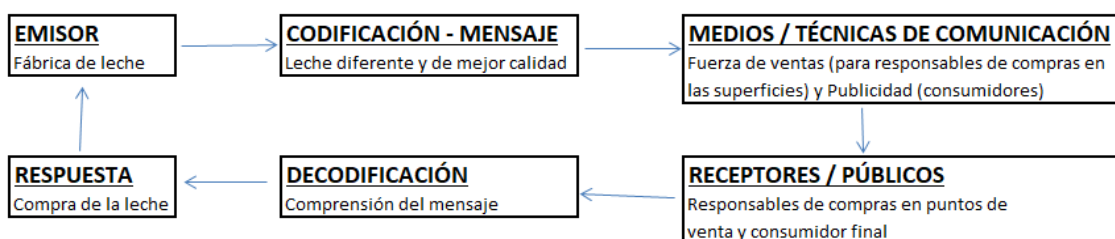


Grafico 5: Proceso comunicativo de la leche cántabra (García De Los Salmones, 2016).

Con esto se busca tener claro cuatro puntos:

- ¿Quiénes son el público objetivo? En este caso los responsables de compras de los distribuidores y el consumidor final
- ¿Qué les que remos decir? El mensaje de leche distinta y de mejora calidad apoyada en la afamada tradición ganadera cántabra
- ¿Cómo llegar a ellos? Las estrategias que utilizaremos de promoción, las cuales explicaremos
- Controlar la respuesta, comprobando si es lo esperado

Dentro de estos medios de comunicación los tenemos medios personales (controlados como la fuerza de ventas o no controlados como el boca oreja y los distribuidores) y medios impersonales (controlados como la publicidad, relaciones públicas o no controlados como el temido publicity)

(García De Los Salmones, 2016).

4.2.3. Mensaje a transmitir:

Para una óptima comunicación es importante partir de un mensaje claro y conciso, el cual se define como el conjunto de símbolos, colores y sonidos con los que el emisor intenta transmitir una serie de beneficios de lo que está ofertando

Dentro del mensaje tenemos un componente lingüístico (la parte escrita o auditiva que constituye el medio de anclaje del sentido), una componente codificada (lo que denota al mensaje al significado que tiene) y una componente no codificada (que hace referencia al contenido que este mensaje transmite en una situación específica)

Tan importante es el que se dice (contenido del mensaje), el cómo se dice (canales personales o impersonales) como sobretodo el quien lo dice, el emisor. Muy significativo el emisor, el grado de persuasión de un mensaje depende en primer lugar de quien lo dice, debe ser alguien con experiencia, que transmite confianza y con conocimiento, pensando para este puesto de cara a los responsables en distribución a un técnico cualificado en el tratamiento de la leche, con conocimientos sobre el tema y a ser posible sabedor de la situación histórica que ha mantenida Cantabria con la ganadería. En cuando a la cabeza visible de cara al público, al consumidor final, se valora una cabeza visible en forma de un entrañable ganadero propio de la región y veterano en el negocio

El mensaje que pretendemos transmitir es la calidad de la leche cántabra, algo ya conocido, y que la gran mayoría de leche cántabra es de primerísimo nivel (*Vive Campoo, 2015*) haciendo hincapié siempre en su origen, el cual los consumidores siempre quieren conocer (*Pérez, 2019*).

(Rodríguez Del Bosque, 2017, c)

4.2.4. Técnicas de comunicación ¿Cuáles escoger?

Nos basaremos en tres criterios específicos para decidir nuestras técnicas de comunicación

CRITERIO 1: TIPO DE MERCADO	
Mercado de consumo (B2C)	Mercado industrial (B2B)
1º) Publicidad	1º) Fuerza de ventas
2º) Promoción	2º) Promoción
3º) Fuerza de ventas	3º) Publicidad
4º) Relaciones públicas	4º) Relaciones públicas

CRITERIO 2: TIPO DE PRODUCTO	
Productos de consumo inmediato, uso frecuente y repetitivo--> Publicidad	Productos de consumo duradero e industriales mas complejos-->Fuerza de ventas

CRITERIO 3: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	
Push: empuje y presión al cliente para que realice la compra--> fuerza de ventas y promoción a distribuidores	Pull: atracción del consumidor al punto de venta--> publicidad y promoción a consumidores

Tabla 5: Técnicas de comunicación según tipo de mercado, producto y estrategia (Rodríguez Del Bosque, 2017, b).

En base a esto al ser la leche un producto de consumo inmediato y encontramos en mercado hacia empresa y consumidores finales nos dirigiremos a los responsables de compras de los distribuidores con fuerza de ventas y al cliente con técnicas de publicidad y promoción

Responsables de compras de establecimientos

Primero para que el producto esté a disposición del consumidor final es necesario que sea comprado desde la fábrica de transformación hacia el punto de venta.

¿En quién debemos centrar nuestros esfuerzos?

Pues la leche como ya hemos dicho es un producto de consumo prácticamente inmediato por lo que la gente tiene a comprarlo en lugares cercanos a sus lugares de residencia, es muy típico salir de tu casa solo para comprar leche, por lo que el supermercado suele ser la primera opción

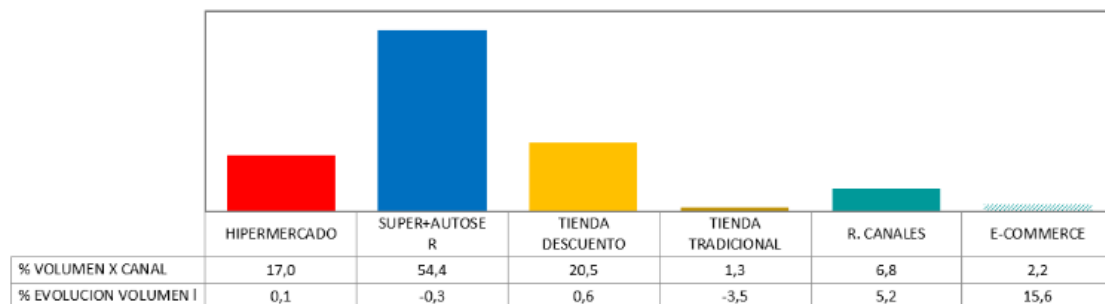


Grafico 6: Distribución de ventas de leche 2018 por tipo de superficie (Ministerio de España, (2019). pág. 299)

El 54,4% de los litros de leche líquida adquirida para consumo doméstico durante el año 2018, se compraron en el súper y autoservicio. El volumen en este canal permanece estable con una variación del -0,3%. El segundo canal por orden de importancia es la tienda descuento, su proporción sobre el volumen total es del 20,5%, su variación con respecto al año anterior es del 0,6%. Es la tienda tradicional, el único canal que tiene una regresión en sus compras si lo comparamos con el año 2017 y decrece un 3,5%

Sería interesarse centrarse en estos responsables de compra de los supermercados como son por ejemplo Mercadona, día...dirigiéndose hacia ellos con la técnica de la fuerza de ventas, como ya se ha dicho, con un experto en este producto, que haya estado presente y esté informado en el proceso de fabricación y al corriente sobre la histórica tradición ganadera de Cantabria

Consumidor final

En última instancia nos dirigiremos al consumidor final, con técnicas de publicidad como ya hemos dictaminado. Determinaremos el tipo de cliente que buscamos, los objetivos de la publicidad en sí misma y las acciones publicitarias hacia dichos clientes

4.3: IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS

4.3.1. Problemas en la distribución:

Una vez conocida la industria, la cadena de valor y el mercado en el que se encuentra el producto se observa un principal problema antes de llegar al cliente:

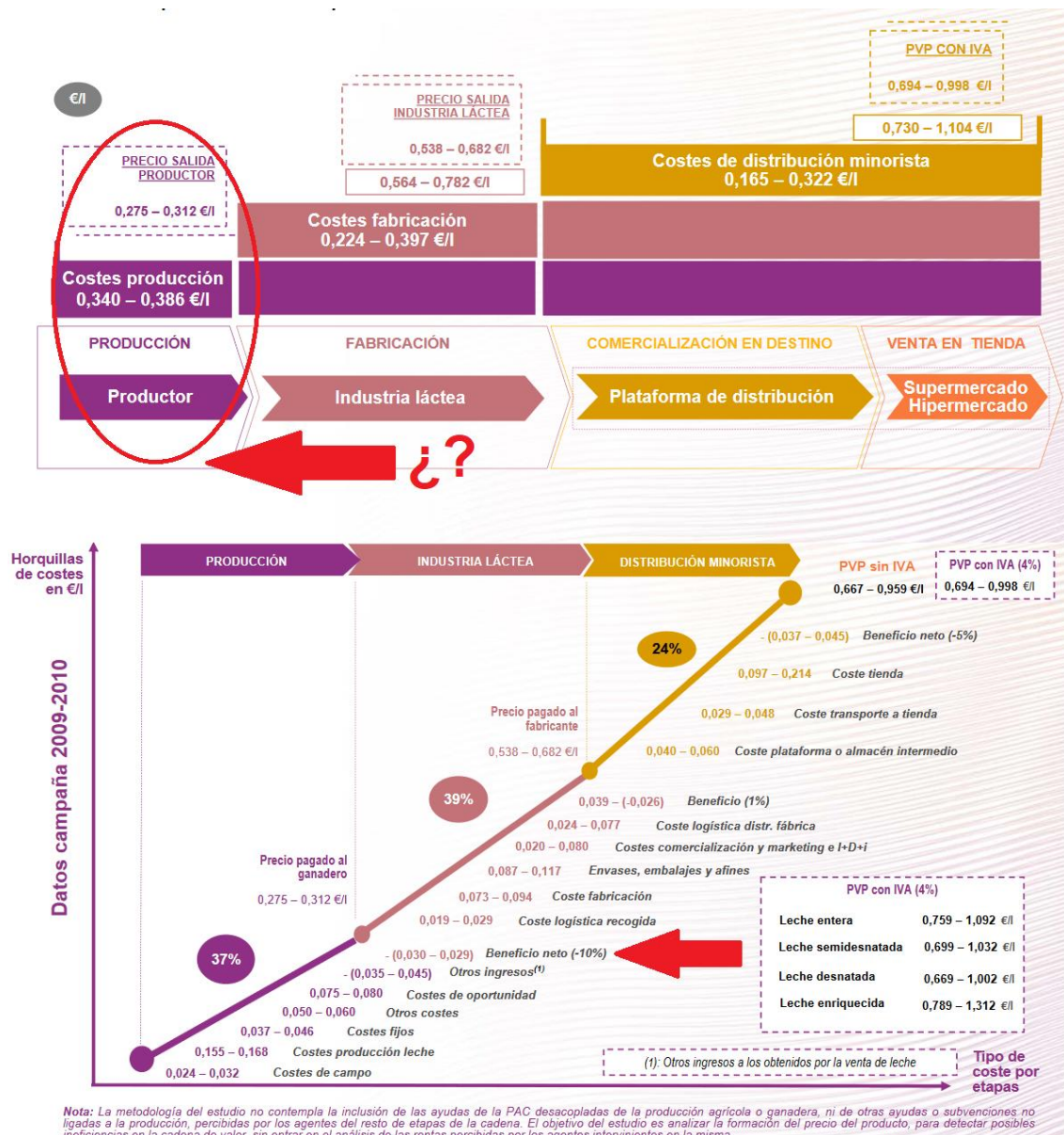


Grafico 7: Costes y precios de la leche durante la cadena de valor (tragsatec, 2012)

En efecto tal y como muestra el gráfico los ganaderos pierden dinero por cada litro vendido, los costes han ido subiendo pero los precios por litro se han mantenido, en ese estudio no se tienen en cuenta las subvenciones y ayudas, que son gracias a ellas por lo que los ganaderos salen adelante, siendo esta una peligrosa dependencia.

El problema es que los productores no tienen poder negociador, la producción esta muy desconcentrada, son pequeños ganaderos y están descoordinados

4.3.2. Problemas en la Comunicación:

Como se mencionó en el DAFO el principal problema de este producto es hacerse notar como algo diferente, en mostrar que ofreces algo distinto. La leche es un producto muy homogéneo y hay muchos competidores en el mercado, no obstante este es un problema a resolver después de resolver el problema que existe antes en la cadena de valor, entre los productores y fabricantes

4.3.3. Soluciones propuestas en el canal de distribución:

El problema es el poco poder de negociación que tienen los productores o ganaderos con las fábricas transformadoras.

Son por lo general ganaderías sueltas con pocos Litros que ofrecer y se encuentran en una situación de “o lo tomas o lo dejas” y no pueden influir en el precio por litro de la leche, llegando incluso a caer en pérdidas víctimas del oligopsonio que reina en la industria de la leche

Se propone el conseguir aumentar ese poder negociador mediante la formación de una cooperativa de ganaderos, poniéndose todos de acuerdo, manteniendo unos determinados precios por litro que lo hagan rentable, al conseguir los ganadores semejante asociación poseerán un importante volumen de producto y por tanto un poder negociador contra las fábricas de transformación de leche, un poder que antes no tenían. Las fábricas se verán obligadas a negociar el precio por litro de la leche, no es viable tampoco irse a por leche de otros lugares, ya que conllevaría un incremento en el coste de transporte y debido a que las fábricas tampoco pueden moverse con su inmovilizado no les quedará otra opción que emprender una negociación

Partimos del aumento del poder negociador, primero para que nuestro producto sea aceptado en unas condiciones económicamente favorables para nuestros productores para después proceder a otras estrategias ya fuera de la distribución

Se proponen estos cambios en el precio de la leche

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

AHORA:

Ganaderos			
Costes (€/L)	Ingresos (€/L)	Margen (€/L)	
-0,36 €	0,29 €	-0,07 €	
Fabricante			
Pago a ganaderos (€/L)	Costes de producción (€/L)	Ingresos por venta a distribuidor (€/L)	Margen (€/L)
-0,29 €	-0,31 €	0,61 €	0,01 €
Distribuidor			
Pago a Fabricante (€/L)	Costes de distribución (€/L)	Precio venta a consumidor (€/L)	Margen (€/L)
-0,61 €	-0,24 €	0,92 €	0,06 €

AHORA	
Nº Ganaderos	1.218
Nº Vacas de leche	110.892
Vacas por ganadero	91
Litros por vaca al día	20
Litros/día por ganadero	1.821
Costes/día por ganadero	-661 €
Ingresos/día por ganadero	534 €
Margen diario del ganadero	-127 €
Margen anual del ganadero	-46.191 €

PROPOSICIÓN:

Ganaderos			
Costes (€/L)	Ingresos (€/L)	Margen (€/L)	
-0,36 €	0,37 €	0,01 €	
Fabricante			
Pago a ganaderos (€/L)	Costes de producción (€/L)	Ingresos por venta a distribuidor (€/L)	Margen (€/L)
-0,37 €	-0,31 €	0,69 €	0,01 €
Distribuidor			
Pago a Fabricante (€/L)	Costes de distribución (€/L)	Precio venta a consumidor (€/L)	Margen (€/L)
-0,69 €	-0,24 €	0,96 €	0,03 €

PROPOSICIÓN	
Nº Ganaderos	1.218
Nº Vacas de leche	110.892
Vacas por ganadero	91
Litros por vaca al día	20
Litros/día por ganadero	1.821
Costes/día por ganadero	-661 €
Ingresos/día por ganadero	674 €
Margen diario del ganadero	13 €
Margen anual del ganadero	4.652 €

AUMENTO PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR

Aumento precio por litro	0,04 €
Litros recomendados persona/día	0,69
Tamaño medio del hogar (personas)	2,5
Incremento del gasto anual en leche por hogar	26,44 €

Tabla 6: Proposición de nuevo precio de la leche: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de los precios medios de la leche en la cadena de valor (gráfico 7), numero de ganaderos en Cantabria (Samperio Martín, 2018), Número de vacas en Cantabria (tabla 1), litros por vaca al día (Clarín, 2018), consumo recomendado diario de leche (Contextoganadero, 2015) y tamaño medio de los hogares (tabla 3)

Partiendo de un análisis ciertamente rudimentario y de la idea de que la distribución de vacas es equitativa entre todos los ganaderos de Cantabria (que obviamente no lo es) podemos ver a grosso modo que en la situación actual los ganaderos pierden dinero por cada litro de leche vendido ya que no llegan a cubrir sus costes, los cuales termina por cubrir las ayudas o subvenciones que reciben, de las cuales acaban, como ya se ha dicho, dependiendo peligrosamente.

Se busca eliminar dicha dependencia y establecer unas condiciones justas en las cuales el productor cubra sus costes. En este caso como se puede ver en la tabla anterior se pretende aumentar el precio por litro de la leche de los ganaderos de 0,29€/L a 0,37€/L, de esta forma el ganadero obtendrá una remuneración justa por su trabajo. Obviamente este incremento monetario debe salir de alguna parte, en este caso es el fabricante quien debe abonar esta diferencia, el cual a su vez para

mantener su margen pedirá más dinero al distribuidor, quien tiene el margen actualmente más alto de todos, y será el sacrificado. Pero el distribuidor para compensar este aumento en el precio lo que hará será aumentar su precio de venta en 0,04€/L. Si bien es cierto que la leche es un producto homogéneo y con mucha competencia también es un producto de primera necesidad, y haciendo números en base al consumo recomendado de leche al día y al tamaño medio de los hogares vemos que este ligerísimo aumento de precio repercutiría en un total de 26,44€ anuales en cada hogar, no consideramos dicho aumento (que se prorrogará anualmente) como significativo para el consumidor, el cual además será atraído por unas estrategias de comunicación de las que hablaremos.

4.3.4. Soluciones propuestas en la comunicación, posicionamiento, diferenciación:

Trataremos de convencer a los compradores de que nuestro producto es diferente, de que es bueno y es mejor, posicionarnos en su mente como una leche de calidad, basada en su origen cántabro, tierra con mucha tradición ganadera

Hay que convencer a dos principales grupos, primero a los responsables de compras de los puntos de venta y después al consumidor final

4.3.4.1. Comportamiento del distribuidor:

El distribuidor se basará en varios aspectos para escoger a las centrales de leche cántabra.

Tendrá en cuenta el precio, el cual será un poco más alto que el resto de leches, pero también lo venderás más caro ya que será un producto percibido como de mejor calidad

Se fijará en la fiabilidad, siguiendo las centrales de leche un estricto control de la cantidad a entregar en el lugar y fecha acordados

Distancia: Se espera que exista más presencia de nuestra leche en los supermercados de la zona norte por mera cuestión logística (aunque intentaremos llegar a toda España), que es donde priorizaremos nuestros productos

(Entrepreneur staff, 2020)

4.3.4.2. Comportamiento del consumidor:

Estudiaremos que variables lo afectan para explotarlo en nuestro favor y llegar a los consumidores

El comportamiento del consumidor es el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que tiene una necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y utiliza el producto

¿Qué se compra? ¿Quién es el que compra? ¿Por qué compra? ¿Cómo compra, razonadamente o por impulso? ¿Cuándo compran, de forma rutinaria o

excepcional? ¿Dónde compran? ¿Cuánto compran? Todas esas cuestiones son relevantes a la hora de entender el comportamiento del consumidor

El comportamiento varía según el tipo de producto, la experiencia de compra y es influido por factores internos (como son las propias necesidades, motivaciones) y estímulos externos (que pueden venir del entorno, la cultura, la propia clase social que el cliente frecuenta...). Dichos factores serán los que trataremos de explotar, intentando crear una imagen de nuestro producto y una necesidad en la mente del consumidor

(García De Los Salmones, 2016)

4.3.4.3. ¿Qué tipo de cliente buscamos?

Una vez que el producto esté en manos de los distribuidores, estos identificarán diferentes segmentos en la población a los que dirigir nuestros productos, segmentando por criterios demográficos, geográficos, económicos...etc.

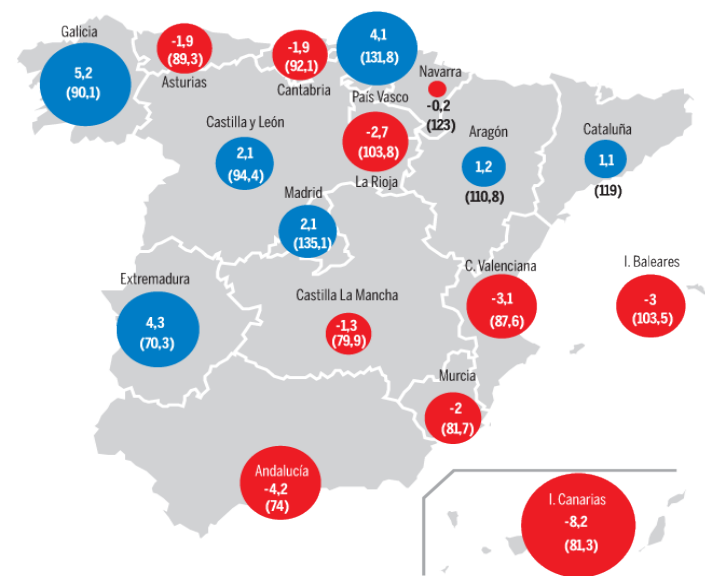
La segmentación en el mercado es el proceso de división del mercado en elementos homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa *(García De Los Salmones, 2016)*

Haremos una segmentación por criterios económicos, analizando la riqueza en cada provincia en caso de que resultase atractivo expandirse a varias comunidades autónomas en España, ofreciendo precios más atractivos (tratando de mantener los márgenes de productor, fabricante y distribuidor en la medida de lo posible) en

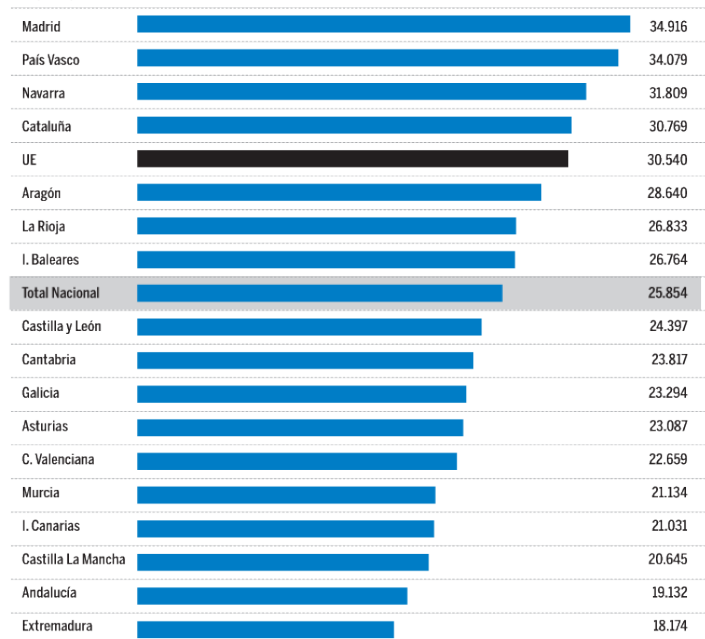
aquellas comunidades autónomas con menor renta

EL MAPA DE LA RIQUEZA AUTONÓMICA

Variación del PIB per cápita entre 2007 y 2018, siendo 2018 base 100.
(PIB per cápita en 2018 respecto a la base 100, media de España).



> Madrid, País Vasco, Navarra y Cataluña, por encima de la UE
PIB per cápita en 2018, en euros.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y de Eurostat

Expansión

Grafico 8: Riqueza autonómica (Benedito, 2019)

A la mano de estos datos proponemos descender el precio de venta para intentar tener más calado en zonas como Andalucía y Extremadura.

También aparte de la leche tradicional queremos hacer una segmentación demográfica en base a la edad: diferenciando entre leche con un suplemento de vitamina D para bebés, la cual necesitan (*Bastida, sin fecha*), una leche con contenido adicional de calcio para los niños entre 4 y 14 años (*Galán Bertrand, 2018*), una leche enriquecida con omega3, ideal para aquellas personas mayores de 60 años, ya que ayuda a proteger contra el colesterol, hipertensión y problemas cardiovasculares

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

(García, 2020), otro tipo de leche para las mujeres embarazadas desprovista de vitamina A, que puede resultar perjudicial para el feto (*Fundación 1000, sin fecha*) y para terminar nos gustaría segmentar también en función del estilo de vida, dirigiéndonos a nuestros deportistas con el lanzamiento de una leche extra proteica, la cual ayudará en el incremento de masa muscular (*El Economista, 2016*)

4.3.4.4. *Publicidad, objetivos:*

Uno de los grandes métodos para llegar a la gente es la publicidad, cuyos objetivos tanto generales como específicos son los siguientes:

Objetivos generales: comunicar y convencer, llegar al público objetivo y conectar con él. La publicidad trata de actuar principalmente sobre la notoriedad de la marca o la preferencia y actitud hacia la misma

Objetivos específicos: los cuales varían de una entidad a otro e incluso entre diferentes campañas de una misma empresa, en nuestro caso intentaremos vender nuestra leche como algo diferente, de mayor calidad, y en otros casos como la leche específica para cierto segmento haremos hincapié sobre algunas de sus propiedades nutritivas.

(Rodríguez Del Bosque, 2017, c)

4.3.4.5. *Estrategias de Marketing escogidas:*

Enumeraremos y explicaremos las estrategias escogidas, detallando las ideas que tenemos, ventajas e inconvenientes de cada método

Alianzas con productos complementarios y precio paquete: Sería interesante una alianza con productos que necesitan leche como pueda ser el café, nesquik, cola coca... Establecer un pack juntando por ejemplo un bote de cola cao y un tetrabrik de leche juntos con un precio paquete, es decir que la compra de ambos productos juntos te saliera más barato que su adquisición por separado

Diferentes estrategias de precios: Utilizaremos el precio por descuento en cantidad en nuestra web para por ejemplo empresas de hostelería que necesiten grandes cantidades

Publicidad en televisión, cine, internet, web, RRSS: Pequeños anuncios en cines en las películas destinadas para niños con breves cortos animados que diviertan a los niños, asegurando su completa atención en un medio como el cine, que si bien no tiene un gran alcance si que centra todo el interés del público, trataremos de conseguir que dichos dibujos creen un poso en la mente de los niños para que después quieran consumir la leche de esos dibujos que tanto les han gustado en el cine

También se valora unos mejores precios por web que en el establecimiento, siendo un mercado en el que aún no tiene apenas calado la leche (Grafico 7) y que puede llamar la atención de la gente por venderse en un mercado extraño para el tipo de producto que es

En redes sociales se piensa en un perfil de instagram, Facebook, Youtube, con una ganadero que muestra su actividad diaria, muestra la ganadería y apela al sentimiento de ternura que puedan provocar los becerros siendo amamantados o la tranquilidad de ver unas vacas bien tratadas. Pensamos que es algo nuevo ya que no es una actividad que se suele enseñar ya que por lo general en los pueblos no se suele dar mucho pábulo a las redes sociales y los ganaderos no suelen estar interesados en este tipo de tecnologías, pero se piensa que puede transmitir una imagen positiva del producto final al ver de dónde procede

Envases atractivos: En dichos envases aparecerán los dibujos ya mencionados, los niños identificarán la leche como algo divertido y querrán esa leche solo por los dibujos que salen en el envase y presionarán a los padres para su compra

Merchandising de presentación, seducción y gestión: Colocar nuestra leche en los estantes del punto de venta a la altura de los ojos (con su consecuente aumento porcentual de visibilidad según los estudios)



Grafico 9: Efecto de la localización de un producto en su visibilidad (Pérez Ruiz, 2018).

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Queremos presentar nuestro producto también, (cuando sea posible y tengamos más espacio que la altura de los ojos) de forma vertical y cerca de los productos que necesitan del nuestro para funcionar, para favorecer una compra cómoda y por impulso de nuestra leche como consecuencia de la adquisición del nesquik, café, cola cao...etc.



Imagen 5: Elaboración propia de distribución vertical del producto en base a (Pérez Ruiz, 2018).

5. CONCLUSIONES:

Tras la realización de este trabajo se determina unas arraigadas raíces de Cantabria en la industria ganadera tanto por su histórica tradición como por su presencia vacuna, lo cual ayudará en la aceptación de su producto, la leche cántabra

Es realizado un análisis de la industria y su cadena de valor, identificando problemas en la distribución (con el principal problema de los ganaderos y lo poco que reciben de la leche) y de la dificultad de hacerse hueco en un mercado (que se define como el de consumo inmediato) de un producto tan homogéneo y se buscan iniciativas para incentivar la compra en este mercado hacia el producto

Creemos que con estas medidas propuestas de aumentar el precio percibido por los productores (manteniendo el margen de fabricantes y reduciendo ligeramente el del distribuidor con un ligerísimo incremento en el precio de venta que no afectará a los consumidores) y las medidas publicitarias dedicadas a los diferentes tipos de clientes conseguiremos sanear la problemática de la leche en Cantabria.

6. BIBLIOGRAFÍA:

Amigot, B., (2020). El PIB Sufre Un Desplome Histórico Del 5,2% En El Primer Trimestre Con El Inicio De La Crisis Del Coronavirus. [online] EXPANSION. Disponible en:

<<https://www.expansion.com/economia/2020/04/30/5eaa7a2c468aeb4578b45e2.html>> [Consultado en 19 May 2020].

Bastida, A., (sin fecha). Se Recomienda Dar Un Suplemento De Vitamina D A Todos Los Bebés. [online] Bebesymas.com. Disponible en:

<<https://www.bebesymas.com/salud-infantil/se-recomienda-dar-un-suplemento-de-vitamina-d-a-todos-los-bebes>> [Consultado en 22 May 2020].

Benedito, I., (2019). Sólo Cuatro CCAA Superan La Renta Per Cápite De La UE. [online] EXPANSION. Disponible en:

<<https://www.expansion.com/economia/2019/06/23/5d0fe6e7468aeb8b548b4632.html>> [Consultado en 22 May 2020].

CantabriaEconómica, (2016). La Fábrica Que Se Anticipó A Su Tiempo - Cantabria Económica. [online] Cantabria Económica. Disponible en: <<https://www.cantabriaeconomica.com/sin-categoria/la-fabrica-que-se-antipo-a-su-tiempo/>> [Consultado en 18 May 2020].

Clarín, (2018). Cuánta Leche Produce Cada Vaca Por Día. [online] Clarin.com. Disponible en: <https://www.clarin.com/rural/cuanta-leche-produce-vaca-dia_0_YCSC-W9zL.html> [Consultado en 21 May 2020].

contextoganadero, (2015). ¿Cuánta Leche Deben Beber Al Día Los Adultos? | Contexto Ganadero | Noticias Principales Sobre Ganadería Y Agricultura En Colombia. [online] Contextoganadero.com. Disponible en: <<https://www.contextoganadero.com/blog/cuanta-leche-deben-beber-al-dia-los-adultos>> [Consultado en 21 May 2020].

ElEconomista, (2016). ¿Es Buena La Leche Para Los Deportistas? | Running De Ciudad. [online] Eleconomista.es. Disponible en: <<https://www.eleconomista.es/blogs/running-de-ciudad/2016/01/11/es-buena-la-leche-para-los-deportistas/>> [Consultado en 23 May 2020].

Entrepreneur staff (2020). Cómo Elegir A Tus Proveedores. [online] Entrepreneur. Disponible en: <<https://www.entrepreneur.com/article/264325>> [Consultado en 30 Jun 2020].

EpData, (2019). La Economía De Cantabria, La Tercera Que Más Creció En 2018, Un 2,8%. [online] europapress.es. Disponible en: <<https://www.europapress.es/cantabria/noticia-economia-cantabria-tercera-mas-crecio-2018-28-20191220125728.html>> [Consultado en 18 May 2020].

FAO (2015). Consumers' Concerns And External Drivers In Food Markets. [online] Fao.org. Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-i4939e.pdf>> [Consultado en 30 jun 2020].

Fenil, (Sin fecha). Sector Lácteo En España. [online] Federación Nacional de Industrias Lácteas. Disponible en: <<http://fenil.org/sector-lacteo-espana/>> [Consultado en 19 May 2020].

Fernández, R., (2020). PIB: Peso De Los Sectores Económicos España 2008-2018 | Statista. [online] Statista. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/501643/distribucion-del-producto-interior-bruto-pib-de-espana-por-sectores-economicos/>> [Consultado en 18 May 2020].

Fominaya, C., (2016). El 15,5% De Los Niños En España Desayunan Solo Leche, Agua O Zumo. [online] abc. Disponible en: <https://www.abc.es/familia/supersanos/abci-155-por-ciento-ninos-espana-desayunan-solo-leche-agua-o-zumo-201611152128_noticia.html> [Consultado en 19 May 2020].

Fundación 1000, (sin fecha). Vitamina A Y Embarazo | Casos Del SITE | Fundación 1000. [online] Fundacion1000.es. Disponible en: <<http://www.fundacion1000.es/Vitamina-A-y-embarazo>> [Consultado en 22 May 2020].

Galán, J.,(Sin fecha) . Marketing Mix - Definición, Qué Es Y Concepto | Economipedia. [online] Economipedia. Disponible en: <<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>> [Consultado en 19 May 2020].

Galán Bertrand, L., (2018). *Niños Y La Leche. ¿Es Tan Importante El Calcio Como Se Cree? - Lucía, Mi Pediatra*. [online] Lucía, mi pediatra. Disponible en: <<https://www.luciamipediatra.com/2018/02/ninos-leche-calcio/>> [Consultado en 22 May 2020].

Galiana, P., (2019). Marketing De La Industria Alimentaria: Alimentos Curativos, Dietas Milagro Y Otros Mitos. [online] Thinking for Innovation. Disponible en: <<https://www.iebschool.com/blog/marketing-industria-alimenticia-marketing-estrategico/>> [Consultado en 19 May 2020].

García, M., (2020). Lácteos Más Adecuados Para Los Adultos Mayores. [online] Webconsultas.com. Disponible en: <<https://www.webconsultas.com/tercera-edad/cuidado-personal/lacteos-mas-adecuados-para-los-adultos-mayores>> [Consultado en 22 May 2020].

García De Los Salmones, M., (2016). Asignatura Dirección comercial [Consultado en 19 May 2020].

Gobierno de España, (2019). Informe De Coyuntura Del Sector Vacuno De Leche. [online] Mapa.gob.es. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/estadisticas/informedecoyuntura-agosto2019_tcm30-441631.pdf> [Consultado en 19 May 2020].

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

INE, (2020). Ganadería: Bovinos. [online] INE. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t01/p042/ccaa_prov/&file=010701.px> [Consultado en 18 May 2020].

INE, (2018). Esperanza De Vida En Buena Salud Al Nacer Por Sexo, Esperanza De Vida Y Periodo.. [online] INE. Disponible en: <<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t00/ICV/Graficos/dim3/&file=312G2.px>> [Consultado en 19 May 2020].

INE, (2019). Tasa De Natalidad Por Comunidad Autónoma, Según Nacionalidad (Española/Extranjera) De La Madre(1433). [online] INE. Disponible en: <<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1433>> [Consultado en 19 May 2020].

INE, (2019, b). Inebase / Demografía Y Población /Cifras De Población Y Censos Demográficos /Encuesta Continua De Hogares / Últimos Datos. [online] INE. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&idp=1254735572981&menu=ultiDatos> [Consultado en 19 May 2020].

Icane, (2018). Cantabria En Cifras 2018. [online] Icanes.es. Disponible en: <https://www.icanes.es/c/document_library/get_file?uuid=42cdeb88-8614-4d8d-9ba4-1f8ca012d55a&groupId=10138> [Consultado en 18 May 2020].

Kamiya, A., (2013). Técnicas De Marketing | Crecenegocios. [online] CreceNegocios. Disponible en: <<https://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-marketing/>> [Consultado en 19 May 2020].

Leche Pascual, (2020). Historia De La Leche Y Los Derivados Lácteos • Leche Pascual. [online] Leche Pascual. Disponible en: <<https://lechepascual.es/blog/historia-de-la-leche/>> [Consultado en 18 May 2020].

ListoComics, (2010). Educació Social 5 – El Listo. [online] Listocomics.com. Disponible en: <<http://listocomics.com/comic/111-educacio-social-5/>> [Consultado en 18 May 2020].

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, (2020). Diagnóstico Y Análisis Estratégico Del Sector Agroalimentario Español. [online] Mapa.gob.es. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_lacteos_tcm30-89492.pdf> [Consultado en 30 Jun 2020].

Ministerio de España, (2019). *Informa Del Consumo Alimentario En España 2018*. [online] Mapa.gob.es. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf> [Consultado en 22 May 2020].

Pacma,(Sin fecha). Maltrato Animal: Un Problema De Todos. [online] Pacma.es. Disponible en: <<https://pacma.es/maltrato-animal-un-problema-de-todos/>> [Consultado en 19 May 2020].

Pérez, A., (2020). *Elpiscolabis*. [online] elPiscolabis. Available at: <<https://elpiscolabis.com/>> [Consultado en 30 Jun 2020].

Pérez Ruiz, A., (2018). Asignatura Distribución comercial: Tema 8 [Consultado en 22 May 2020].

Pérez, J., (2019). *El Origen De La Leche, Imprescindible En La Etiqueta*. [online] El Diario Montañes. Disponible en: <<https://www.eldiariomontanes.es/cantabria-mesa/origen-leche-imprescindible-20190105212227-ntvo.html>> [Consultado en 22 May 2020].

Ries Y trout (2001). *Las 22 Leyes Inmutables Del Marketing De Al Ries Y Jack Trout - Gestipolis*. [online] Gestipolis.com. Disponible en: <<https://www.gestipolis.com/las-22-leyes-inmutables-del-marketing-de-al-ries-y-jack-trout/>> [Consultado en 30 Jun 2020].

Rodríguez Del Bosque, I., (2017). Asignatura Comunicación comercial: Tema 2 [Consultado en 19 May 2020].

Rodríguez Del Bosque, I., (2017, b). Asignatura Comunicación comercial: Tema 1 [Consultado en 23 May 2020].

Rodríguez Del Bosque, I., (2017, c). Asignatura Comunicación comercial: Tema 3 [Consultado en 22 May 2020].

Samperio Martín, M., (2018). Cantabria Ha Perdido Más De 2.500 Ganaderos De Leche Desde 2001. [online] El Diario Montañes. Disponible en: <<https://www.eldiariomontanes.es/economia/cantabria-perdido-2500-20180816212505-ntvo.html>> [Consultado en 21 May 2020].

Sevilla, A., (Sin fecha). Bien De Primera Necesidad - Definición, Qué Es Y Concepto | Economipedia. [online] Economipedia. Disponible en: <<https://economipedia.com/definiciones/bien-de-primera-necesidad.html>> [Consultado en 19 May 2020].

Tragsatec, (2012). Estudio De La Cadena De Valor Y Formación De Precios De La Leche Líquida Envasada. [online] Mapa.gob.es. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/ESTUDIOLECHE0910_tcm30-128602.pdf> [Consultado en 21 May 2020].

UNC Administración, (2015). *Estudio Del Mercado Distribuidor*. [online] Managerunc.blogspot.com. Disponible en: <<http://managerunc.blogspot.com/2010/01/estudio-del-mercado-distribuidor.html>> [Consultado en 30 Jun 2020].

Velásquez Fernández, W. (2017). ¿Cuáles Son Los Objetivos Del Marketing? - Ku-SEO Estrategias Digitales. [online] Ku-SEO. Disponible en: <<https://ku-seo.com/objetivos-del-marketing/>> [Consultado en 30 Jun 2020].

Vive Campoo, (2015). "La Leche De Cantabria, De Las Mejores Del Mundo". [online] Vive Campoo. Disponible en: <<https://www.vivecampoo.es/noticia/leche-cantabria-mejores-mundo-6243.html>> [Consultado en 22 May 2020].

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INDUSTRIAS ALIMENTARIAS: PROBLEMÁTICA DE LA LECHE CÁNTABRA, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Wikipedia, (2020). Leche. [online] Es.wikipedia.org. Disponible en: <<https://es.wikipedia.org/wiki/Leche>> [Consultado en 18 May 2020].

Wikipedia, (2020, b). *Siglo XIX En Cantabria*. [online] Es.wikipedia.org. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XIX_en_Cantabria> [Consultado en 18 May 2020].

Wikipedia, (sin fecha, c). Comunidades Y Ciudades Autónomas De España. [online] Es.wikipedia.org. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Comunidades_y_ciudades_aut%C3%B3nomas_de_Espa%C3%B1a> [Consultado en 18 May 2020].

Wikipedia, (sin fecha, d). Holstein (Raza Bovina). [Online] Es.wikipedia.org. Disponible en <[https://es.wikipedia.org/wiki/Holstein_\(raza_bovina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Holstein_(raza_bovina))> [Consultado en: 18 May 2020].

Zafra, J., (2013). La Cadena De Valor De La Leche Líquida. [online] Mapa.gob.es. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/megustalaleche/estudios-e-informes/1365369654_La_cadena_de_valor_de_la_leche_liquida_126_pag_005-013_zafra_tcm30-213515.pdf> [Consultado en 21 May 2020]

